

ストラテジ ケーススタディ1

ユニクロのRFID活用事例

本講座の目的

- ◆ 本講座は、ケーススタディ(事例研究)による演習スタイルで実施する。
- ◆ 一般にケーススタディは、具体的なケース(事例)を取り上げ、問題点やその原因を分析したり、解決方法を構想したりすることを通して、問題発見・解決力や意思決定力、企画力などの向上を図ることを目的とする学習方法である。
- ◆ 本研修のケーススタディでは、ケース「ユニクロのRFID活用事例」を題材として、ケースの中の課題を分析し、IT活用のポイント、成功要因の分析を行う。

講座の流れ

No	講義項目	講義内容	時間
1	導入	① 講座の目的や流れの説明 ② ケースの説明	20分
2	個人ワーク	① 個人ワークとして提示された課題を考える ② 個人ワークで考えた内容をまとめる	20分
3	グループワーク	① グループとしての意見・根拠などをディスカッション ② 発表用の資料作成	90分
4	グループ発表	① グループワークでディスカッションした内容を発表 ② グループ発表への質疑応答	40分
5	講評	① 各グループの発表に対する講評 ② 参考事例の解説	10分

ユニクロの追求する「LifeWare」

- 世界17の国と地域で、約1,700店舗の広がり
- ユニクロが追及する世界唯一の新しいカテゴリー「LifeWare」
- 人々の生活をより豊かに、より快適にする究極の普段着



LifeWear

LifeWare

- 高品質
- ファッション性がある
- ベーシックウェア
- 着心地が良い
- 誰でも手が届く価格の日常着

ユニクロの目指すサプライチェーン

無駄なものをつくらない

無駄なものを運ばない

無駄なものを売らない

目指すべきサプライチェーンの方向性

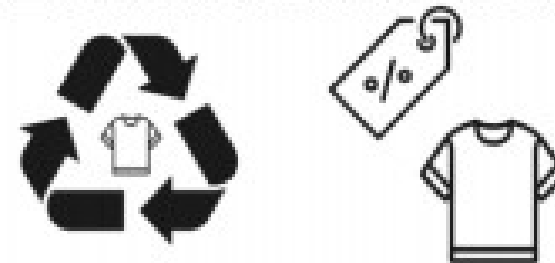
ファーストリテイリンググループは
年間13億着の服を生産



ユニクロのLifeWear

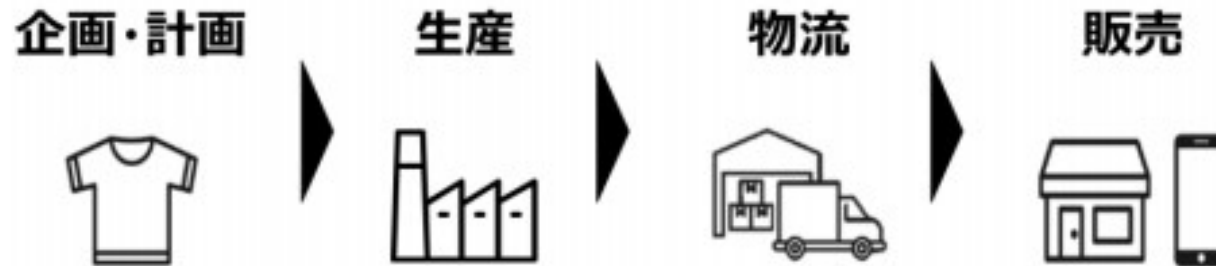
- ①生活ニーズから発想した服
- ②細部への工夫に満ちた服
- ③シンプルで完成度の高い部品としての服
- ④変化を先取りして進化し続ける服
- ⑤あらゆる人のための上質な服

必ず売り切り、廃棄はしない
お客様の不要になった服も
全商品リサイクル活動で回収



これまでのサプライチェーン

- 年間13億着の服をつくるために、企画・計画から生産、物流、販売に至るまでに1年以上の時間がかかっている



- ユニクロの「LifeWear」は、お客様の生活ニーズから発想し、考え抜かれた独自の服で、決して流行だけを追いかけたり、他社の真似事のような服ではないため、現在の仕組みでは商品企画・計画に時間がかかってしまう
- 高機能・高品質の服をつくるために素材にもこだわり、1点1点丁寧に製造しており、かつ年間13億着をつくるには、どうしても生産に時間がかかってしまう

個人ワーク①

ユニクロの特徴として、次のようなことが挙げられる。

- カリスマ創業社長への高い依存度
- カリスマ創業社長のリーダーシップ
- トрендや天候による影響を受けやすい
- ヒートテックなどの商品力
- 海外のファストファッションブランドが国内に進出
- 海外市場の拡大
- 急速な発展・拡大による人材不足
- 高品質・低価格という高いコストパフォーマンス
- 商品開発から販売まで自社運営
- 生産国の人件費高騰
- 専門性の高い企業とのコラボレーション
- 盤石な財務基盤

個人ワーク①

ユニクロの特徴をSWOT分析の手法で分類しなさい。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
外部環境	機会(Opportunities)	脅威(Threats)

個人ワーク②

ユニクロの抱える、サプライチェーンにおける問題点を、「企画・計画」、「生産」、「物流」、「販売」の各工程別に整理しなさい。

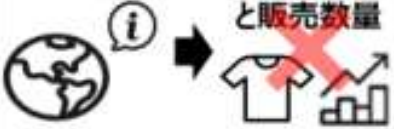
工程	問題点
企画・計画	
生産	

個人ワーク②

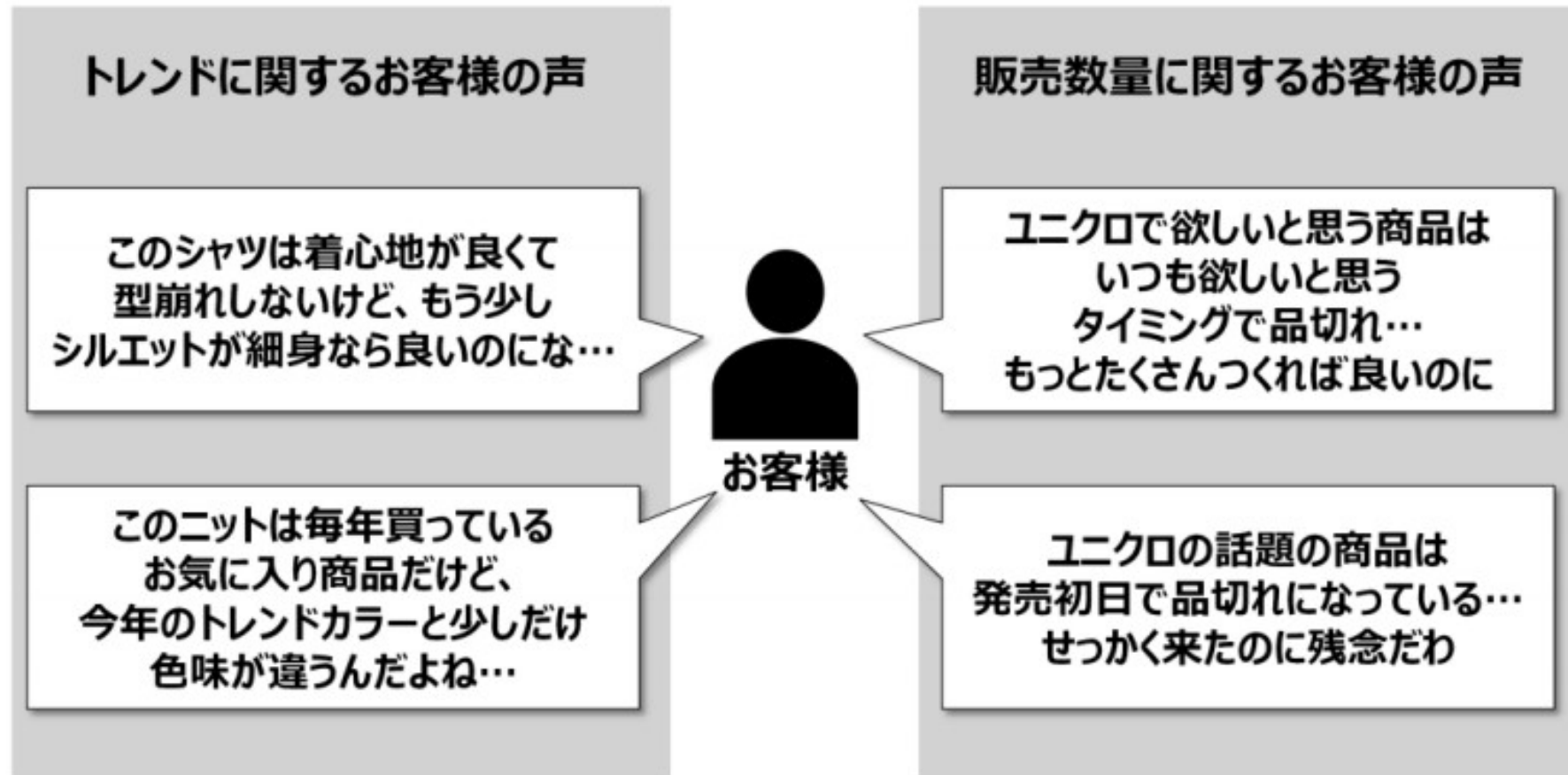
ユニクロの抱える、サプライチェーンにおける問題点を、「企画・計画」、「生産」、「物流」、「販売」の各工程別に整理しなさい。

工程	問題点
物流	
販売	

無駄なものをつくり、運び、売るサプライチェーン

サプライチェーンの課題	作る		運ぶ	売る
	企画・計画	生産	物流	販売
	一部の情報しか集められておらず、商品企画・販売数量に活かせない	大量生産のため生産LTが長くなり、販売動向に完全連動した生産ができていない	販売に不必要な商品を保管することでキャパが不足。集人難で人件費も高騰	売れない商品は値引きでなんとか売り切り、売れ筋の商品は品切れ
	世界中の情報 → 商品企画と販売数量 	リードタイムが長い → 販売動向に合わせた生産 	キャパシティ不足 集人難 	値引きで売る 品切れ 
	① 情報収集を人に頼っているため、世界中の情報を集めることができていない ② 人が集めている一部の情報しか商品企画と販売量に反映させることができていないため、企画や数量の予測が外れる	① 高品質・高機能なLifeWearを大量につくるために、膨大な素材準備と丁寧な製造が必要。リードタイムが長くなってしまふ ② よって前づくりをしなければ実売期での販売に間に合わない	① 前づくりにより、販売に不必要な在庫が倉庫に早期入庫し、倉庫キャパが不足してしまう ② 販売に不必要な入庫・保管作業に人員が必要となり、無駄な作業が増えるが、集人難かつ人件費も高騰している	① 売れない商品は、売れる価格まで値引きして、なんとか売り切るため、粗利率が低下 ② 売れ筋の商品は、在庫数量の不足により品切れ。売上拡大のチャンスを逸している
	サプライチェーンに関わる重要な情報・数値が可視化しきれておらず、各領域が連動したSKU管理が不十分 ① どの商品がどのぐらい、いつ生産されるのか？ ② どの商品がどのぐらい、いつ、どこの倉庫に届くのか？ ③ どの商品がどのぐらい、どこの倉庫にあるのか？ ④ どの商品が、どのぐらい、いつ、どこの店舗に届くのか？			
	世界中の生産工場・倉庫・店舗・本部がダイレクトかつフラットに繋がりがきれていない コミュニケーションがルー形式になっており、各領域、経営者と個々の社員、経営者と経営者同士が、ダイレクトかつフラットに繋がっていない			

お客様の声



ユニクロの有明プロジェクト

- 「LifeWear」を実現するために、全社を挙げて取り組んでいる改革「有明プロジェクト」
- 2017年2月にユニクロの本部を有明オフィスへ移転し、すべての社員の働き方を根本的に変えた
- 商品の企画、数量計画、生産、物流、販売のすべてのプロセスを改革
- 「情報を商品化する」をテーマに、お客様が今求めているものを理解し、すぐに商品化し、提供することをめざした改革

お客様が

- ほしいと思うとき
- ほしい場所に

必ず商品があるようにするために、SCM(サプライチェーン マネジメント)全体のリードタイムを削減

グループワーク①

●企画・計画段階でのビッグデータ活用

- 世界のトッププレーヤーとパートナーシップを締結し、「無駄なものをつくらない」「無駄なものを運ばない」
 - ✓Googleの保有する世界の検索情報ビッグデータ
 - ✓accentureのビッグデータ解析

企画・計画

世界中の膨大かつ良質な
情報をリアルタイムに集め、
商品企画・販売量に反映



グループワーク①

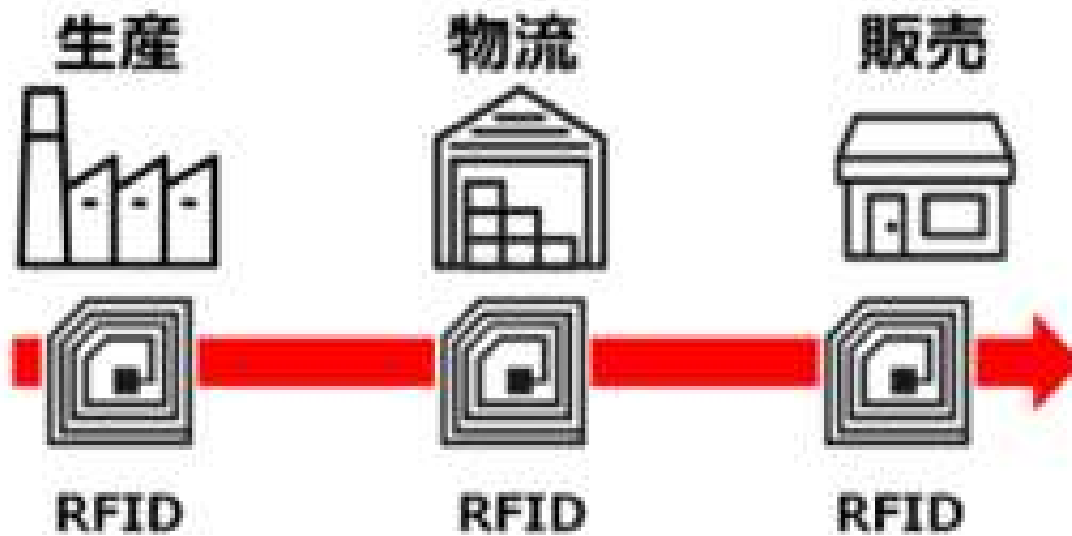
Googleの保有するビッグデータと、accentureのビッグデータ解析により、「無駄なものをつくらない」「無駄なものを運ばない」ことにどのように活用できるか。

目的	活用方法
無駄なものをつくらない	
無駄なものを運ばない	

グループワーク②

●RFIDによる商品管理

- 生産段階で、すべての商品にRFIDタグをつけて管理
- RFIDタグは、商品の色柄・大きさ・価格・製造時期・素材などさまざまな商品情報を埋め込んだもので、電波などを用いた近距離の無線通信によって、商品に直接、触れることなく商品情報を認識できる
- RFIDタグの導入に合わせて、物流の拠点となる倉庫を、販売店の存在する国から生産拠点の存在する国に変更



グループワーク②

生産段階で、すべての商品にRFIDタグをつけて管理することで、どのような変化が期待できるか。「生産」「物流」「販売」の観点からそれぞれ答えよ。

観点	期待できる変化
生産	
物流	
販売	